

# *FACTEUR CLE DE SUCCES ET RISQUES LIES A LA CREATION DE P.E. DU SECTEUR DE L'ARMEMENT*

**Sylvain Lebouché<sup>1</sup>**

## Résumé :

Cette étude fait ressortir les variables les plus significatives suivant deux phases d'évolution de la PE liée au secteur de l'armement.

D'une part, l'étude de la phase de démarrage-montée a esquissée différents facteurs de succès pour caractériser la continuité d'activité de la PE dans ces prémices.

D'autre part, l'étude de la phase de développement ou croisière a montré les variables les plus discriminantes pour caractériser le développement de la PE liée au secteur de l'armement.

## Mots clés :

*PE, SUCCES, REUSSITE, ECHEC, ARMEMENT, DEVELOPPEMENT, DEMARRAGE, CROISSANCE, CROISIERE*

## Abstract :

This paper emphasises the most significant variants according to two different stages of increase of a defence small firm.

An the one hand, the study focuses on the « start-increase » stage in which different key-factors of success characterise the durability of a newly-born small firm.

On the other hand, the study of the development or « cruise » stage has cast light on the most significant variants which characterise the development of a defence small firm.

Keywords :SMALL FIRM, SUCESS, FAILURE, DEFENCE ARMAMENT, DEVELOPMENT, STARTING, INCREASE, CRUISE

---

<sup>1</sup> Enseignant chercheur et contrôleur de gestion, Ecoles de Coëtquidan saint Cyr, 56380 GUER.  
Tél : 02.97.73.54.77, E mail : sylvain\_lebouche@yahoo.fr

# 1. Introduction générale

Au cours des années récentes, la tendance observée pour les entreprises de petite et de moyenne dimension montre que, globalement elles ont mieux résisté (en terme de part de marché) aux turbulences économiques que les grandes sociétés. La crise n'a fait que révéler l'ampleur de la place et du rôle socio-économique de la P.M.E. dans la dynamique du système industriel, tant aux Etats-Unis, au Japon que sur le continent européen.

Cependant, un constat s'impose : les petites entreprises ne semblent pas constituer un objet de recherche très prisé.

On a beaucoup écrit sur le risque de défaillance des entreprises, en raison du nombre considérable de cessations d'activités depuis le milieu des années 70, mais la littérature reste limitée sur les chances de succès des petites entreprises. Pourtant, depuis plus de cinq ans, les plans-emplois du gouvernement privilégient le soutien aux P.M.E-P.M.I en France ; elles représentent un potentiel important de création d'emplois, à une époque où les grandes entreprises, qui n'en finissent pas de se restructurer, licenciant plus qu'elles n'embauchent.

Les chiffres de l'INSEE illustrent clairement l'accroissement du poids de ces petites entreprises dans l'économie des pays occidentaux. En effet, les PME représentent actuellement 55% de la population active, alors qu'en 1960, elles se situaient au alentour de 10%. Leur contribution au P.I.B est croissante dans tous les pays, et le plus souvent, du moins dans l'industrie, leur taux de valeur ajoutée étant généralement plus élevé que celui des grandes entreprises. Enfin, en France plus de 50% des emplois créés en 1998 et 1999 l'ont été par des entreprises de moins de 50 salariés.

Si pendant longtemps le monde de la petite entreprise a connu des moments difficiles, notamment dans les années 60-70, s'est opéré un retournement de tendance. En effet, on peut dire que l'on a "découvert" les vertus de la petite entreprise. La petite entreprise est appelée à tenir une place de premier plan dans la reconstitution des tissus industriels locaux mis à mal par la crise et les mutations structurelles diverses qui la caractérisent.

Dans ce contexte on assiste depuis quelques années déjà à un véritable engouement pour la petite entreprise qui se traduit par un nombre croissant de créations d'entreprises. Mais ce phénomène cache une autre réalité préoccupante. En effet, en France, une entreprise sur deux disparaît avant l'âge de 5 ans<sup>1</sup>.

Les différents stades de développement que traverse la petite entreprise possèdent chacun leurs propres caractéristiques. La période de démarrage d'activités nouvelles se révèle particulièrement difficile pour une petite entreprise naissante.

Cette période d'autant plus difficile pour les petites entreprises que leur position particulière du fait de leur intervention dans des "niches stratégiques"

---

<sup>1</sup> Économie et Statistiques, N°290, 1998.

souvent protégées par des barrières à l'entrée, est source de vulnérabilité et de contraintes.

Les chiffres montrent que les chances de survie sont différentes d'une entreprise créée à une autre. Ceci nous amène à la question qui nous intéresse : Quels sont les facteurs clés de succès de la création d'entreprise ayant une part d'activité significative dans le secteur de la défense ? Puis quels sont les éléments déclencheurs du développement des petites entreprises nouvellement créées liées au secteur de la défense ?

## **2.Méthodologie de la recherche**

L'objectif de l'enquête s'articule par la problématique centrale suivante : Quels sont les éléments déclencheurs de l'émergence des petites entreprises naissantes liées au secteur de l'armement ?

### **2.1. Les hypothèses de travail**

Les éléments déterminants de l'émergence d'une petite entreprise naissante liée au secteur de l'armement dépendent :

H1 : du caractère (*expérience, personnalité...*) et des capacités stratégiques du dirigeant,

Un comportement aimant le « risque » favorise le développement de la PE du secteur de l'armement. Au contraire, un comportement plus prudent face au risque induit (un taux de croissance du chiffre d'affaires stable) une évolution de type croisière.

Une formation et une expérience longue favorise le développement de la PE.

H2 : du caractère général de la stratégie et de ses composantes,

Une stratégie « offensive » et un nombre de clients important sont des facteurs de développement des PE du secteur de l'armement.

Les facteurs de succès du développement ne sont pas que les inverses des facteurs d'échec du développement : les deux catégories sont des facteurs spécifiques.

H3 : des relations de l'entreprise à son environnement interne et externe.

Le degré d'information, l'existence d'un système comptable non obligatoire et la qualité de la main d'œuvre sont des facteurs de succès.

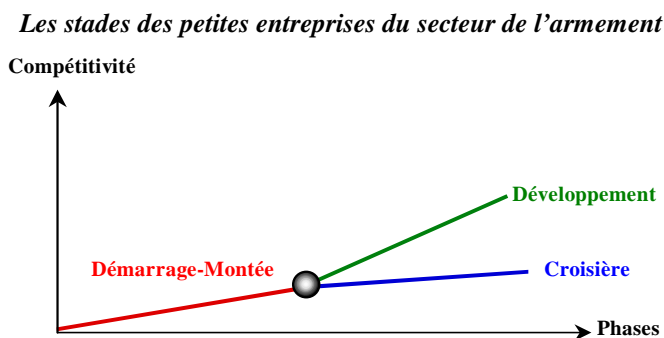
L'existence d'alliances et de partenariats, ainsi que des aides des collectivités territoriales élevées permettent le développement de la PE.

### **2.2. La constitution de l'échantillon**

Nous rappelons que nous nous intéressons aux entreprises qui se situent à un certain stade de leur vie. Il s'agit des entreprises qui se trouvent à la fin du stade de démarrage (*varie de 1 à 5 ans*) et au début du stade de la réussite - croisière ou

développement (*voir figure n°1*). Car c'est en ce point d'inflexion entre démarrage montée et croisière ou développement que nous pouvons découvrir les éléments déclencheurs.

Figure 1



Etant donné les différences de durée de la phase de démarrage selon les entreprises, nous sommes contraints de nous en tenir aux petites entreprises qui ont 2,3,4 ou 5 ans. En effet, il faut savoir qu'il nous est impossible de connaître à quel stade exactement se situe chaque entreprise.

L'origine des entreprises peut être une création ex nihilo ou une reprise. Les reprises seront également prises en compte car elles signifient l'arrivée d'un nouveau dirigeant-proprétaire et donc a priori l'existence d'une nouvelle politique stratégique.

Donc, conformément à notre analyse, nous avons sélectionné les entreprises liées au secteur de l'armement qui ont été créées ou reprises entre le 01/01/94 et le 01/01/99.

Notre analyse portant sur les petites entreprises, nous avons retenu les sociétés dont l'effectif varie entre 10 et 50 employés (*il s'agit de faire une distinction avec les très petites entreprises qui comptent entre 1 et 9 employés et les moyennes entreprises entre 51 et 499 employés*).

Nous avons sélectionné les petites entreprises suivant plusieurs sources de données :

- la Délégation Générale pour l'Armement nous a fourni 128 entreprises relatives aux critères précédents,
- le comité Richelieu nous a envoyé 17 petites entreprises de haute technologie dont 10 étaient déjà présentes dans l'échantillon de la DGA<sup>1</sup>,
- nous avons sélectionné enfin 6 P.E sur les 75 adhérents à l'association du GICAT<sup>2</sup>.

Ainsi nous avons croisé ces différentes sources de données pour constituer un échantillon de 141 petites entreprises liées au secteur de l'armement en France.

### 3. Approche conceptuelle

Cette partie permet de préciser les définitions des concepts utilisés au cours de cette étude. De plus, la sélection des P.E susceptibles d'émerger demande un diagnostic d'émergence. A cet effet, nous nous inspirons des études et réflexions déjà menées sur le développement des petites entreprises.

<sup>1</sup> Délégation Générale pour l'Armement

<sup>2</sup> Groupement des Industries Concernées par les matériels de défense Terrestre

### **3.1. Le cadre général de l'analyse**

Il convient maintenant de définir le contexte et la terminologie de notre étude.

#### **3.1.1. Les caractéristiques de la petite entreprise**

Comme le rappelle JULIEN<sup>1</sup>, la plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés que l'on rencontre en étudiant les P.E. est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elles même si elles travaillent en partie pour un même client : la défense. Ainsi, celle-ci expliquerait en partie, comme on a pu le voir précédemment, le retard des chercheurs à se pencher sur les P.E. et la difficulté d'en tirer des théories et des concepts adéquats différents de ceux appliqués à la grande entreprise. Pourtant, comme le souligne JULIEN, la science fonctionne avant tout par généralisation et par regroupement et le domaine des petites entreprises ne peut y échapper, même si cela semble particulièrement difficile à faire. C'est pourquoi, un grand nombre de chercheurs ont tenté d'établir des typologies opérationnelles des petites entreprises.

Ces typologies sont utiles pour spécifier les principales caractéristiques de la petite entreprise liée au secteur de la défense. D'après l'étude de MOREL & JULIEN<sup>2</sup>, on peut retenir six caractéristiques : la centralisation sinon la personnalisation de la gestion, la faible spécialisation du travail, un processus de décision fonctionnant suivant l'intuition-décision-action, un système d'information interne et externe simple, la recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement.

#### **3.1.2. Les difficultés de la création**

Comme le montre FOURCADE<sup>3</sup>, la phase de démarrage, qui suit toute la procédure et tout le processus de conception (projet de création d'entreprise), se révèle comme une étape spécifique à la petite entreprise, dont le succès constitue le préalable à la survie. MARCO montre que les jeunes entreprises sont particulièrement vulnérables.

Ainsi, sur 100 projets d'entreprises réalisés en 1985, 17 ont été abandonnés dès la première année, puis successivement 12, 10, 7 et 6 au cours de chacune des années d'âge qui suivent. Comme le montrent les chiffres de l'INSEE<sup>4</sup>, moins de la moitié (48%) parviendront jusqu'à leur cinquième anniversaire.

Dans ces jeunes entreprises, 3 personnes en moyenne, salariés ou non, travaillent lors de l'année de démarrage. Cet effectif stagne jusqu'au deuxième

---

<sup>1</sup> JULIEN P.A, "Vers une typologie multicritère des P.M.E", Revue Internationale des P.M.E., Vol.3, N° 3-4, 1990

<sup>2</sup> JULIEN P.A et MOREL B, La Belle Entreprise, la revanche des P.M.E. en France, Boréal Express, 1986.

<sup>3</sup> FOURCADE C, "The demarrage of firrns", International Small Business Journal, Vol. 3, N°2, 1986

<sup>4</sup> VIENNET H. : "Créer ou reprendre une entreprise", INSEE Première, N°159, Septembre 1991.

anniversaire pour monter régulièrement ensuite et atteindre en moyenne 5 lorsque l'entreprise atteint ses cinq ans révolus.

Cette mortalité élevée est de nature structurelle puisqu'elle demeure stable à travers le temps. En effet, les derniers chiffres sur la mortalité des jeunes entreprises liées à l'activité de la défense confirment ceux d'une étude menée quelques années plutôt par l'INSEE<sup>1</sup> : "Environ 20% des entreprises n'atteignent pas leur premier anniversaire, 30% le second, 50% des entreprises cessent leur activité avant d'avoir atteint cinq ans".

### 3.1.3. La petite entreprise dans le secteur de l'armement

#### *Identification et contexte du secteur de l'armement*

Les différents secteurs de l'industrie de l'armement sont confrontés à une forte évolution des besoins des clients et à un renforcement de la concurrence : en même temps, ils subissent des contraintes structurelles liées à l'innovation technologique où à la «dérive des coûts».

La baisse de la demande en équipements militaires est le facteur le plus évident de la crise actuelle des industries d'armement, qui s'explique par la diminution des budgets d'investissement des états.

En effet, le marché mondial de l'armement se réduit, en particulier dans les pays membres de l'Alliance atlantique soucieux de bénéficier des «dividendes de la paix».

Les politiques de réduction des déficits budgétaires et de maîtrise des dépenses publiques jouent également un rôle dans la contraction des budgets d'équipement militaire.

La réorientation des budgets publics n'est d'ailleurs pas la seule cause de perturbation. La dégradation des conditions de réalisation des programmes d'armement (*retards, étalement des commandes...*) affecte à court terme les plans de charges des industries.

Tableau 1

#### *Evolution des budgets d'équipement militaire (en milliards de francs)*

Crédits de paiement	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
En loi de finances initiale	102,9	94,9	94,9	88,9	88,8	81,1	86,0	82,9
Budgets exécutés	88,6	88,4	74,7	78,0	77,5	72,7	74,2	

Source : La Défense en chiffres, DICOD

#### *Répartition du poste équipement 2000 en fonction des agrégats (en milliards de francs)*

Agrégats	Air	Terre	Marine	Gendarmerie	DGA	Soutien interarmées	Renseignement	Administration générale	Etat-major des armées
Equipelement	18.8	17.8	20.1	2.3	11.7	1.1	0.7	0.8	9.6

Source : La Défense en chiffres, DICOD

<sup>1</sup> CALLIES J.M. : "Une entreprise sur deux disparaît avant cinq ans" Économie et statistiques, Novembre 1988.

De manière traditionnelle, les exportations ont toujours constitué un débouché important pour le secteur de l'armement. L'industrie française d'armement s'est trouvée confrontée à un déclin régulier mais prononcé des marchés extérieurs (-40% sur les cinq dernières années). Aussi, l'exportation est bien souvent l'unique solution lorsque les marchés intérieurs se rétractent à cause de la concurrence qui s'est accentuée par l'ouverture des marchés nationaux (*télécommunications et l'électronique*) et par l'agressivité commerciale des Etats-Unis jointe à la position dominante du dollar dans les flux commerciaux<sup>1</sup>.

Un autre facteur d'évolution ne doit pas être négligé, l'innovation technologique qui est responsable depuis vingt ans de la progression du coût des programmes militaires<sup>2</sup>. Cette hausse constante des coûts de l'armement est due à l'incorporation, dans les systèmes, de progrès techniques performants gages de supériorité, mais coûteux. Ainsi, la réduction des commandes et la hausse des coûts des matériels ont des conséquences immédiates : la baisse du chiffre d'affaires fait chuter la rentabilité et les capacités d'autofinancement s'amenuisent. L'entreprise devient mal située en terme de compétitivité-prix ce qui renforce la concurrence et rétrécit ses marchés.

### ***Structure et activité de l'armement***

L'activité de l'armement est concentrée autour d'un nombre réduit d'entreprises ou d'organismes :

- l'activité nucléaire est entièrement mise en œuvre par le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA),
- une seule entreprise, la Société Nationale des Poudres et Explosifs (SNPE) regroupe l'ensemble des activités «poudres et explosifs»,
- dans l'industrie aéronautique et spatiale, les trois groupes principaux (*Aérospatiale, Snecma et Dassault aviation*) réalisent environ 70% du chiffre d'affaires total de la branche,
- dans l'électronique, cinq entreprises (*Thomson-CSF, Matra, Sagem, Dassault Electronique, Alcatel-Alsthom*) emploient plus de 60% des effectifs de cette branche,
- la construction navale militaire est largement dominée par les arsenaux de l'Etat (DCN),
- dans les armements terrestres, environ 70% du chiffre d'affaires du secteur est réalisé par trois groupes (*Aérospatiale, GIAT Industries, Thomson-CSF*).

Au total, les cinq premiers groupes de l'armement réalisent environ 70% de l'activité du secteur et les dix premières entreprises près de 90%.

A côté des principales entreprises de l'armement, il existe un grand nombre d'autres entreprises qui produisent aussi des matériels à usage militaire ; il s'agit de petites entreprises, souvent très spécialisées, travaillant en sous-traitance. On estime que cinq à six mille entreprises travaillant ainsi pour la Défense<sup>3</sup>, dont environ 800

---

<sup>1</sup> TESSIER M (président du GICAT), «75 entreprises pour l'armement terrestre», *Terre Magazine*, n°105, Juin 1999 p 13-15.

<sup>2</sup> Général J. NEUVILLE, «au 6<sup>ème</sup> forum Entreprise Défense» à Versailles Sartory le 5 et 6 mai 1999.

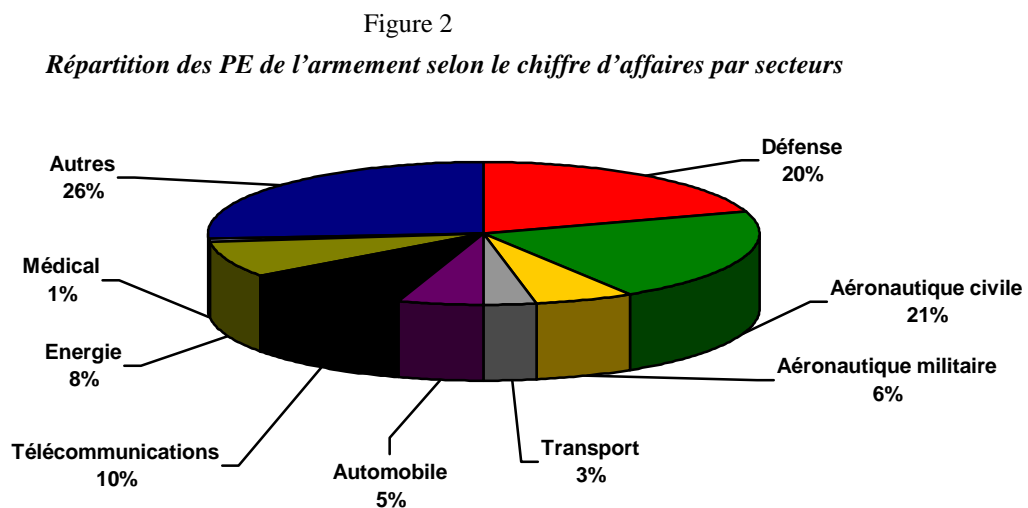
<sup>3</sup> COLLET A, *Les industries d'armement*, Edition PUF, Collection que sais je ?, 1988, p. 44



sont de haute technologie et de 300 à 500 forment un noyau dur. Ces 5000 P.E représentent près de 60 000 emplois directs, soit près du tiers de l'industrie de l'armement.

La plupart sont des fournisseurs traditionnels de l'armée dont elles reçoivent les commandes à chaque nouvelle génération de matériels, leur savoir faire étant une précieuse garantie. Les P.E tiennent une place essentielle dans la fabrication des systèmes d'armes aux côtés des arsenaux et des grands constructeurs. De plus, des P.E, grâce au label de qualité que représentent les commandes françaises ont obtenu des contrats à l'exportation. Enfin l'accélération du progrès technologique dans les matériels d'armement a provoqué l'émergence d'une nouvelle génération de petite entreprise de haute technologie.

Le comité Richelieu<sup>1</sup> esquisse une présentation du chiffre d'affaires de ces petites entreprises liées au secteur de l'armement s'établirait ainsi :



Le Comité Richelieu montre que les petites entreprises liées au secteur de l'armement sont multi-secteurs et multi-activités et peuvent être catégorisées ainsi : les sous-traitants d'une part et les petites entreprises de haute technologie<sup>2</sup>.

Enfin, la concurrence entre la P.E et les grands groupes du secteur de l'armement est à atténuer, car ces entreprises ont besoins les uns des autres : elles sont plus complémentaires que concurrentes. On parle aujourd'hui de grappes industrielles, notion qui met en évidence l'interdépendance des acteurs du tissu industriel entre eux.

---

PAECHT A, « Avis présenté au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du plan sur le projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 1997-2000 », Assemblée Nationale n°2826, du 29 mai 1996, p.121.

<sup>1</sup> Comité Richelieu, « La DGA accroît l'aide à la recherche aux PME », Les Echos, mardi 11 mai 1999.

<sup>2</sup> Rapport de Mme Edwige Avice, « Les PMI-PME de technologie et les restructurations Européennes : analyse et propositions d'actions », Revue Défense-Aéronautique-Espace, juin 1998.

## **3.2. Les facteurs de développements**

Les facteurs de succès des petites entreprises du secteur de l'armement peuvent être déduits de l'observation des PE en développement.

### **3.2.1. Les concepts d'émergence et de compétitivité**

Nous retiendrons la définition de MARCHESNAY<sup>1</sup>, selon laquelle la P.E. émergente "résulterait des opportunités technologiques ou commerciales, offerts en termes d'idées ou de produits par la nouvelle donne". Ceci nous amène à exclure les entreprises artisanales "fonctionnant sans croissance, sans investissement régulier, sans profit notable"<sup>2</sup>. Nous pouvons affiner cette définition de l'émergence en précisant qu'il s'agit de "l'obtention d'une masse critique nécessaire pour réaliser la survie et la pérennité de l'entreprise en affirmant sa compétitivité dans le domaine stratégique visé"<sup>3</sup>.

L'émergence apparaît ainsi comme un processus de montée en compétitivité. Pour MARCHESNAY l'émergence se présente en deux stades, suivant le cycle de vie de la petite entreprise, un stade de démarrage-montée en compétitivité et un stade de croisière ou de développement de la compétitivité.

Dans un premier stade qui est la phase de démarrage, "la petite entreprise récemment apparue, se développe rapidement, réalisant ainsi sa montée en compétitivité, grâce à une stratégie dynamique s'appuyant sur une technologie moderne et très évolutive, afin de suivre et d'anticiper l'évolution des besoins dans le ou les créneaux de marché visés"<sup>4</sup>. Le dirigeant est alors très participatif, il peut ébaucher un développement international, la coopération avec les grandes entreprises peuvent être une aide appréciable et certaines petites entreprises peuvent déjà se lancer dans la croissance externe.

Dans un deuxième stade, l'entreprise a atteint une taille plus importante et peut être considérée comme une P.M.E. à part entière. C'est le stade où l'entreprise poursuit soit une phase de croisière ou une phase de développement. En effet, la croissance externe se poursuit pour les entreprises qui ont choisi cette voie (*développement international est accentué*). Autrement l'entreprise reste à un stade de croisière permettant au dirigeant de rester indépendant.

### **3.2.2. Les éléments déclencheurs de l'émergence**

Les différentes études menées sur le développement ont permis de dégager les facteurs clés de succès de la création des petites entreprises. La littérature sur le sujet reste relativement large. Nous nous arrêtons sur les principaux.

Afin d'isoler les facteurs clés de succès de la création d'entreprise, SIEGEL et NARASHIMA ont étudié les critères utilisés par les sociétés de capital-risque pour

---

<sup>1</sup> MARCHESNAY M, La stratégie, Edition Chotard, 1986.

<sup>2</sup> MARCHESNAY M. : "Sur la petite entreprise", Revue d'économie industrielle, n°21, 1990.

<sup>3</sup> MCGRUIRE J.W. : "Factors affecting the growth of manufacturing firms", Bureau of Business Research, 1963.

<sup>4</sup> MARCHESNAY M. : "La stratégie du diagnostic à la décision industrielle", Chotard et Associés, Paris, 1994.

évaluer un projet : critères qui sont relatifs d'une part à l'entrepreneur et aux compétences en management réunies autour du projet et d'autre part à l'analyse de l'activité. STUART et ABETTI ramènent à trois les facteurs de la première catégorie : la personnalité, l'expérience ainsi que les capacités et la vision du créateur. COOPER, DUNKELBERG et WOO<sup>1</sup> ont recherché des corrélations d'une part entre la formation, l'expérience du créateur et le succès de la création, et d'autre part entre les types d'entrepreneurs et types d'entreprises.

Les facteurs de la deuxième catégorie sont les caractéristiques du marché, le degré d'innovation, la stratégie et l'organisation, éléments dont dépend le succès de la nouvelle entreprise selon STUART et ABETTI<sup>2</sup>. A cela s'ajoutent les facteurs de risque comme la nature du couple produit-marché, le type de processus de fabrication (RIGAUD<sup>3</sup>), ainsi que le manque de liquidités résultant d'une sous-capitalisation ou d'une insuffisance de prévision.

## 4. La mise en œuvre du diagnostic d'émergence

Existe-t-il à la fin de la phase de démarrage, une différence significative entre le profil de ceux qui réussissent et de ceux qui cessent ou stabilise leur activité dans les années post-démarrage ? Autrement dit, peut-on identifier un profil type d'entrepreneurs ou d'entreprises dont la probabilité d'échec ou de réussite est, à priori, élevée ?

Cette partie présente successivement, une analyse des facteurs de succès et d'échec de la **phase de démarrage** et une analyse relative à la phase de **développement** des petites entreprises de l'armement. Ainsi, l'étude conduit à remettre en question la vision linéaire et globale de la création d'entreprises : les facteurs déclenchant la création (*ou la reprise*) ne sont pas les mêmes que ceux qui permettent de créer une entreprise « solide » ni que ceux qui permettent à cette dernière de se développer.

### 4.1. Les petites entreprises gagnantes et perdantes : La phase de démarrage - montée

L'objectif de l'analyse engagée dans cette partie est d'identifier les facteurs communs et spécifiques à l'entrepreneur puis aux entreprises qui sont toujours en activité pendant la phase de démarrage-montée.

Il faut savoir que les caractéristiques du **démarrage** de l'activité constitue un gage de succès, mais ne pas les présenter, est alors un signe d'échec probable.

Cette symétrie des profils attachés au succès ou à l'échec constitue en soi un premier résultat : c'est le même «modèle» qui «explique» l'avenir des entrepreneurs

---

<sup>1</sup> COOPER A, DUNKERLBERG W et WOO C, "Survival and failure: a longitudinal study", dans Frontiers of Entrepreneurship Research, 1988.

<sup>2</sup> STUART R & ABETTI P, : « Start up ventures : towards the prediction of initial success », Journal of Business Venturing, 1995.

<sup>3</sup> RIGAUD G, « Le démarrage d'activités nouvelles : typologie des risques et le financement des projets » Revue Banque, n°470, Mars 1996

et des entreprises. Autrement dit, il n'y a pas un modèle spécifique de l'échec, différent de celui du succès.

Nous avons retenu comme critère de succès, la continuité de l'activité de l'entreprise.

Tableau 2  
*Taux de continuité de l'activité*

	En continuité d'activité	En non continuité d'activité <sup>1</sup>
% des entreprises survivantes ou non	86.96% 40 entreprises	13.04% 6 entreprises

Ainsi, la méthodologie a consisté à :

- analyser les variables de l'étude par des tableaux croisés en fonction du taux de continuité de l'activité.
- puis de vérifier la dépendance linéaire de ces variables avec le taux de continuité par des tests statistiques (khi deux et Cramer).
- enfin d'approfondir l'explication de caractères spécifiques de P.E. par divers entretiens ciblés.

#### 4.1.1. Les caractéristiques des entrepreneurs liés à l'activité d'armement

Suite à l'analyse des divers variables liées aux caractéristiques des entrepreneurs, nous pouvons distinguer deux catégories de créateurs :

Tableau 3  
*Caractéristiques des créateurs-types*

Les créateurs qui réussissent...	...et ceux qui échouent
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les « 40-59 ans », diplômés de l'enseignement supérieur.</li> <li>➤ Une expérience longue du domaine de l'armement acquise dans une TPE-PME.</li> </ul> <p>Un opportuniste travaillant en équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les « jeunes » et les « vieux », avec des diplômes de second cycle universitaire.</li> <li>➤ Pas d'expérience ou une expérience acquise dans un domaine différent de l'armement dans une grande entreprise.</li> </ul> <p>Un solitaire qui veut exploiter une idée nouvelle et qui fait appel à aucun conseil.</p>

<sup>1</sup> Entreprises de l'armement en fin d'activité pendant la période 1/1/94 à 1/1/99 ayant entre 10 et 50 salariés.

#### 4.1.2. Les caractéristiques des entreprises pérennes ou non

Concernant les analyses des variables caractérisants les P.E. en démarrage, nous pouvons en déduire le tableau de synthèse suivant :

Tableau 4  
*Caractéristiques des entreprises en démarrage*

	SUCCES	ECHEC
S'agissant des porteurs du projet	<b>Expérience professionnelle</b>	
	➤Expérience longue dans l'industrie d'armement et acquise dans une PMI ➤Qualification du supérieur	➤Expérience courte dans un secteur autre que l'industrie d'armement et acquise dans une grande entreprise ➤Qualification du secondaire
	<b>Les conditions de préparation du projet</b>	
	➤Travail en équipe	➤Projet solitaire
	<b>Les motivations du créateur</b>	
	➤Saisir une opportunité	➤Exploiter une idée
S'agissant des entreprises	<b>Préparation financière du projet</b>	
	➤Investissement préalable et financement bancaire	➤Pas d'investissement préalable et de financement bancaire
	<b>Statut de l'entreprise</b>	
	➤Personne physique	➤Personne morale

Ces résultats reflètent une image générique des créations de petites entreprises liées au secteur de l'armement, néanmoins ils présentent une réalité contemporaine de la création d'entreprise en France : ceux qui ont la plus grande chance de « survivre » sont ceux qui présentent un potentiel initial élevé.

Cette tautologie creuse encore le dilemme entre la mise en œuvre ou non d'un soutien accru à ceux qui ne bénéficient pas spontanément de ce potentiel initial. Il reste que pour être adapté, ce soutien peut également viser l'efficacité de la création en termes de développement pour l'industrie de l'armement.

#### 4.2. De la survie au développement croissance : La phase développement ou croisière

Finalement, comme on vient de le voir, le succès ou l'échec d'un projet de création ou de reprise d'entreprise liée au secteur de l'armement tient à un nombre relativement réduit de facteurs. Pour autant que la phase de démarrage soit acquise, rien ne permet de penser que le développement suivra. Autrement dit, les facteurs qui président à la pérennité d'un projet de création d'entreprise ne sont pas les mêmes que ceux qui favorisent son développement.

Pour tenter d'apporter un éclairage sur ces questions, nous avons retenu comme critère de succès de développement, le taux de croissance du chiffre d'affaires<sup>1</sup> des 40 entreprises en continuité d'activité (rejet des 6 PE en faillite).

Tableau 5  
*Taux de croissance du chiffre d'affaires*

	<b>Moins de 11% Croisière</b>	<b>Plus de 11% Développement</b>
<b>% des entreprises  survivantes après la  phase de démarrage</b>	40.0% 16 entreprises	60.0% 24 entreprises

La méthodologie de la phase de développement a repris la même procédure statistique que la phase de démarrage vue précédemment. Elle diffère néanmoins, car la variable croisée qui était le taux de continuité de l'activité a été remplacée par le taux de croissance du chiffre d'affaires.

#### ***4.2.1. Les variables de croissance des PE liées au secteur de l'armement***

L'objectif de l'analyse engagée d'identifier les facteurs de développement communs et spécifiques aux PE liées au secteur de la défense.

Suite aux analyses des différentes variables, nous pouvons résumer les caractéristiques des P.E. en développement ainsi :

---

<sup>1</sup> Ce critère caractérisant le succès a aussi été repris par l'enquête SINE (Système d'Information permanent sur les Nouvelles Entreprises) élaboré par l'INSEE en septembre 1997.

Tableau 6

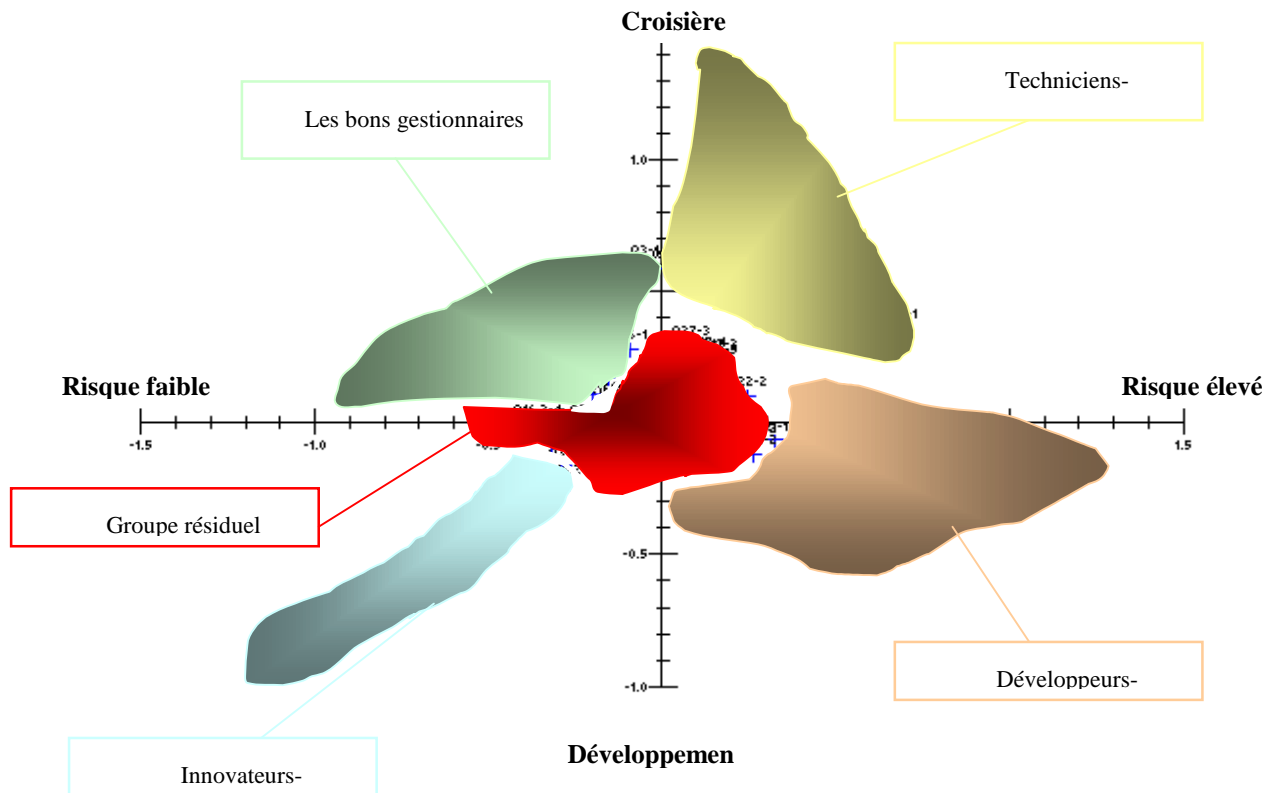
*Caractéristiques des entreprises en développement et en croisière*

	Les PE qui se développent...	...et celles qui reste en régime de croisière
<b>PE sous traitante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age de la PE 5 ans minimum</li> <li>4 à 6 activités</li> <li>▪ De préférence dans le secteur de la mécanique ou de la construction navale</li> <li>▪ Structure divisionnelle</li> <li>▪ Age du dirigeant 40-49 ans de formation technique (BTS ou DUT)</li> <li>▪ Objectif poursuivis de la PE : l'indépendance</li> <li>▪ En investissant dans le renouvellement de l'équipement (financement par emprunt occasionnel)</li> <li>▪ Marché en expansion</li> <li>▪ La PE a une diversité de clientèle élevée (plus de 30 clients) ou l'activité de défense représente au maximum 10%</li> <li>▪ Dualité au niveau des technologies</li> <li>2 à 5 alliances commerciales sous forme contractuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age de la PE 3 à 4 ans</li> <li>▪ Plus de 6 activités</li> <li>▪ De préférence dans le secteur de l'électronique</li> <li>▪ Structure fonctionnelle</li> <li>▪ Age du dirigeant plus de 60 ans de formation générale, BAC, CAP, BEP, études universitaires</li> <li>▪ Objectif poursuivis de la PE : croissance des capitaux</li> <li>▪ Extension des capacités (financement par emprunt pour investissement)</li> <li>▪ Marché en stagnation voir en récession</li> <li>▪ 1 seule voir 2 à 5 clients ou l'activité de défense représente plus de 50%</li> <li>▪ Technologie et production spécifique au milieu militaire, ne pouvant pas être vendus sur le marché civil</li> </ul> <p>Multitude d'alliances commerciales sous forme de sous-traitance</p>
<b>PE de haute technologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age de la PE 2 ans maximum</li> <li>▪ 1 seule activité</li> <li>▪ De préférence dans le secteur de l'aéronautique, l'espace, la chimie</li> <li>▪ Structure divisionnelle</li> <li>▪ Age du dirigeant 20-29 ans de formation technique (école d'ingénieur)</li> <li>▪ Objectif poursuivis de la PE : l'indépendance</li> <li>▪ En modernisant l'organisation en générale (financement par autofinancement)</li> <li>▪ Marché en expansion</li> <li>▪ La PE a environ 5 à 30 clients ou l'activité de défense représente au maximum 50%</li> <li>▪ Dualité au niveau des technologies et du produit s'adaptant aussi bien au milieu militaire que civil</li> <li>▪ 2 à 5 alliances techniques sous forme d'échanges informels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age de la PE 3 à 4 ans</li> <li>▪ 2 à 3 activités</li> <li>▪ De préférence dans le secteur du nucléaire</li> <li>▪ Structure fonctionnelle</li> <li>▪ Age du dirigeant entre 30 - 39 ans de formation générale, BAC, CAP, BEP, études universitaires</li> <li>▪ Objectif poursuivis de la PE : croissance des capitaux</li> <li>▪ Pas d'investissement (financement par emprunt systématique)</li> <li>▪ Marché en stagnation voir en récession</li> <li>▪ 1 seule voir 2 à 5 clients ou l'activité de défense représente plus de 80%</li> <li>▪ Technologie et production spécifique au milieu militaire, ne pouvant pas être vendus sur le marché civil</li> <li>▪ 1 alliance de recherche et développement sous la forme d'un sous-traitant</li> </ul>

#### 4.2.2. Analyse multivariée des facteurs de croissance des PE liées au secteur de l'armement

Afin de déterminer les facteurs de développement durables, l'étude s'est orientée sur des techniques statistiques de l'analyse factorielle en correspondances multiples et la classification hiérarchique ascendante.

**Figure 3**  
*Les groupes de PE du secteur de l'armement*



##### **Groupe 1 : Les développeurs-exportateurs**

- Groupe à fort risque, ayant opté pour un développement vif qui entraîne des coups d'accordéon de la rentabilité beaucoup plus irrégulière et dispersée. Ces PE ont un recours élevé à l'export.

- Le niveau d'endettement est élevé, cependant ce groupe a su protéger très largement son indépendance malgré une croissance élevée et une rentabilité moyenne. Ce groupe dispose d'une capacité d'endettement confortable, qui tout bien considéré est une partie nécessaire de la formule choisie, dans laquelle un niveau élevé de risque est inhérent.

- Le dirigeant a une direction bicéphale ou le travail d'équipe est important pour la qualité du management. La bonne entente au sein de la direction et une saine division des responsabilités sont les conditions propices pour le développement.

- Les priorités de la direction sont les clients et la technique de production duale (civil-militaire).

- La délégation semble plutôt détériorée qu'améliorée le développement.



- L'âge des 3 ans d'existence de la PE est un indicateur de performance du développement. En effet, une fois la « mortalité infantile » passée, survivent celles qui répondent à un besoin.

- Le dirigeant a un diplôme BAC+3 et plus, l'activité de défense est présente à plus de 50% et le partenariat est une des priorités.

### **Groupe 2 : Groupe résiduel**

- Groupe d'image incertaine, le « marais », avec un maintien convenable du niveau d'activité, sans assistance due à l'export. Rentabilité croissante avec la taille (effet d'échelle), mais jamais forte.

- Ce groupe est plutôt sous capitalisé dû au reflet de l'histoire des bénéfices non distribués.

### **Groupe 3 : Les innovateurs-planificateurs**

- Développement élevé et régulier avec un chiffre d'affaires faible, vocation à l'exportation, rentabilité moyenne mais « très planifiée ». Ces PE sont à la croisée des chemins car leur croissance les mène soit vers le groupe 1, soit vers le groupe 4.

- Indépendance financière forte attendue puisque ce groupe obtient son niveau d'activité (faible) avec des immobilisations et des fonds propres tout à fait mesurés.

- Le dirigeant a une direction bicéphale où le travail d'équipe est important pour la qualité du management.

- Seul ce groupe éprouve la sensation d'affirmer la volonté d'afficher la croissance et encore dans la stricte mesure de la rentabilité dégagée.

- Ces PE accordent beaucoup d'importance à la planification et à son implantation. Elles innoveront en développant de nouveaux produits. La modernisation de l'organisation est l'une des priorités.

### **Groupe 4 : Les bons gestionnaires vivant de leurs acquis**

- Ces PE font ou pas d'exportation, elles arrivent à maintenir la croissance du niveau d'activité, sans sacrifier la rentabilité qui reste élevée, en se servant de l'exportation par à-coups. Néanmoins le développement reste stable.

- Le groupe réalise son niveau d'activité avec des immobilisations proportionnellement plus légères, d'où une meilleure rotation du capital et de la rentabilité des investissements.

- Ce groupe semble surcapitalisé du fait d'accumulation des bénéfices distribués.

- L'indépendance financière est due aux confortables bénéfices non distribués et à la remarquable économie de moyens mis en œuvre.

- Le dirigeant est seul (autodidacte) et très présent dans la PE. Il a une aversion pour le risque.

- Ce groupe a opté contre malgré la présence de moyens financiers et finance tous par autofinancement.

- L'âge de la PE est de 6 ans et son développement est faible voir stagnant.

- La part de marché est sa préoccupation principale, l'activité de défense est faible (inférieure à 10%). L'investissement est principalement dû au renouvellement de l'équipement devenu obsolète.

### **Groupe 5 : Les techniciens-spécialistes mauvais gestionnaires**

- Ces PE à taille faible, sans vocation affirmée à l'export, à activité irrégulière ou déclinante car liée aux fluctuations de leur marché propre. Ainsi ce groupe connaît un développement très médiocre.

- Ces immobilisations sont trop lourdes pour le niveau d'activité général, rien d'étonnant, vu le laminage concurrentiel des marges. Les PE de ce groupe dégagent une rentabilité et un développement insuffisant.

- Ce groupe a une étonnante dépendance financière due à l'excès de ses immobilisations (surcharger de dettes).

Le dirigeant est souvent seul à manager la PE. Le produit est unique et le renouvellement de l'équipement est inexistant.

## **Conclusion**

Cette étude fait ressortir les variables les plus significatives suivant deux phases d'évolution de la PE liée au secteur de l'armement.

D'une part, l'étude de la phase de **démarrage-montée** a esquissée différents facteurs de succès pour caractériser la continuité d'activité de la PE dans ces prémices. Ainsi, une expérience longue dans l'industrie d'armement et acquise dans une PMI, ou le dirigeant a un diplôme du supérieur et travail en équipe en saisissant toutes les opportunités, sont des facteurs essentiels à la survie de la PE. De plus, l'investissement et le financement bancaire préalablement prévus est un gage de succès pour la continuité de la PE dans cette phase de démarrage.

D'autre part, l'étude de la phase de **développement ou croisière** a montré les variables les plus discriminantes pour caractériser le développement de la PE liée au secteur de l'armement.

Les tris croisés ont permis de dissocier les PE sous-traitantes et les PE de haute technologie qui ont un taux de croissance du chiffre d'affaires élevé (et par là même un taux de développement fort).

L'analyse factorielle des correspondances multiples a fait ressortir les variables les plus significatives mettant ainsi en évidence les éléments de développement qui sont en particulier :

- le comportement du dirigeant, notamment son attitude proactive face à l'environnement, et sa perception stratégique en matière de marché, de flexibilité et de planification.

- le caractère offensif de sa stratégie et ses composants, en particulier la technologie mise en œuvre le nombre de produits leaders, l'étendue de la clientèle, le degré d'indépendance au secteur de la défense, la coopération avec d'autres entreprises.

Ensuite, la classification hiérarchique ascendante a déterminé les classes d'entreprises dont certaines paraissent plus aptes à se développer : plus particulièrement les « innovateurs-planificateurs » en raison de leurs capacités de planification de projets innovants, et les « développeurs exportateurs » en raison de leurs bonnes performances d'ensembles. Mais l'intérêt de cette classification est de

montrer que le développement ne s'effectue pas forcément selon un processus continu. Si l'on peut considérer que les « innovateurs planificateurs » se développent assez régulièrement, les « gestionnaires vivant de leurs acquis », les « développeurs exportateurs » et les « techniciens spécialistes mauvais gestionnaires » font apparaître des pauses qui peuvent être longues. La reprise du développement reste cependant toujours possible par le jeu de nouveaux éléments déclencheurs (changement de dirigeant, saisie de nouvelles opportunités offertes par la turbulence des marchés...).

La mise en évidence des différentes classes de PE liées au secteur de l'armement et aux facteurs de succès peut permettre au ministère de la défense de mieux définir des programmes d'accompagnement et de sélectionner tel type de PE pour l'accomplissement d'un programme d'armement quelconque.

### **Références bibliographiques :**

- Archer A. (1990) "Un diagnostic de pré-démarrage pour les P.M.E. et petites entreprises", *Revue internationale P.M.E.*, Vol.3, n°3-4, 1990.
- Callies J.M. (1988) "Une entreprise sur deux disparaît avant cinq ans" *Économie et statistiques*, 1988.
- Capiez A. (1992) "Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence", *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 5, n°2, 1992.
- Christen C & Scott B (1981) « Review of course activities », *IMEPE*, Lausanne 1981.
- Churchill N & Lewis V (1983) « Les cinq stades d'évolution d'une petite entreprise » *Harvard Expansion*.
- Collet A (1988) *Les industries d'armement*, Edition PUF, Collection que sais je ?, Paris, p. 44
- Comité Richelieu (1999) « La DGA accroît l'aide à la recherche aux PME », *Les Echos*, mardi 11 mai 1999.
- Cooper A, Dunkerlberg W et Woo C (1988) "Survival and failure: a longitudinal study", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1988.
- Dubini. P (1990) *Assessing new ventures success*, Building European Ventures, Amsterdam.
- Fourcade C (1986) "The demarrage of firrns", *Intemational Small Business Journal*, Vol. 3, N°2, 1986
- Greiner L.(1972) "Evolution and revolution of organizations growth", *Harvard Business Review*, Vol. 50, N° 4, 1972.
- Général J. Neuville (1999) « au 6<sup>ème</sup> forum Entreprise Défense » à *Versailles Sartory* le 5 et 6 mai 1999.
- Julien P.A (1990) "Vers une typologie multicritère des P.M.E", *Revue Intemationale des P.M.E.*, Vol.3, N° 3-4.
- Julien P.A (1992): *Les PME : perspectives*, Edition d'organisation, Paris.
- Julien P.A, CHICHA J et JOYAL A (1986) *La P.M.E. dans un monde en mutation*, Presses de l'Université du Québec, Siller.
- Julien P.A et Morel B (1986) *La Belle Entreprise, la revanche des P.M.E. en France*, Boréal Express.
- Lawrence Steinmetz H (1980) « Critical stages of small business growth : when they occur how survite them », *Business Hirizons*.
- Livln Y & Marion S (1991) "De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès", *Revue Internationale des P.M.E.*, Vol. 4, N° 1, 1991.
- MCGruire J.W. (1963) "Factors affecting the growth of manufacturing firms", *Bureau of Business Research*.
- Marchesnay M. (1990) "Sur la petite entreprise", *Revue d'économie industrielle*, n°21.

- Marchesnay M. (1994) "La stratégie du diagnostic à la décision industrielle", *Chotard et Associés*, Paris.
- Marchesnay M. (1988) *Les stratégies de spécialisation*, Encyclopédie de Gestion, Vuibert.
- Massacrier G & Rigaud G (1984) "Le démarrage d'activités nouvelles: aléas et processus", *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1984.
- Paecht A (1996) « Avis présenté au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du plan sur le projet de loi relatif à la programmation militaire pour les années 1997-2000 », *Assemblée Nationale* n°2826, du 29 mai 1996, p.121.
- Rapport de Mme Edwige Avice, « Les PMI-PME de technologie et les restructurations Européennes : analyse et propositions d'actions », *Revue Défense-Aéronautique-Espace*, juin 1998.
- Rigaud G (1996) « Le démarrage d'activités nouvelles : typologie des risques et le financement des projets » *Revue Banque*, n°470.
- Rigaud G (1996) « Le démarrage d'activités nouvelles : typologie des risques et le financement des projets » *Revue Banque*, n°470.
- Tessier M (président du GICAT), «75 entreprises pour l'armement terrestre», *Terre Magazine*, n°105, Juin 1999 p 13-15.
- Vargas G (1984) : « Les crises de croissance des PMI-PME », *Revue Française de Gestion*, Mars 1984.